



Universidad Nacional de La Plata
Facultad de Humanidades y Ciencias de la
Educación
Departamento de Sociología

TERCERAS JORNADAS DE SOCIOLOGÍA DE LA UNLP

LA ARGENTINA DE LA CRISIS
Recomposición, nuevos actores y el rol de los
intelectuales

LOS PROCESOS POLÍTICOS Y
DE TOMA DE DECISIÓN

AUTORA: INÉS MARÍA DOVAL
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
DOCENTE UNIVERSITARIA

LA PLATA, DICIEMBRE DE 2003

LOS PROCESOS POLÍTICOS Y DE TOMA DE DECISIÓN

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es analizar cómo influye el proceso político en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones. Es decir, veremos cómo los intereses, creencias y valores de los participantes de una organización se concretan en la acción a través del proceso de toma de decisiones, para el logro de los objetivos de dicha organización.

Desde una visión pluralista de la sociedad, “donde diferentes grupos negocian y compiten por compartir el equilibrio del poder y usar su influencia para realizar el ideal político de Aristóteles: un orden negociado que crea unidad de la diversidad. Nos centraremos en las relaciones entre las personas, en las que se acentúa la naturaleza plural de los intereses, conflictos y fuentes de poder que configuran la vida de la organización” (1).

En primer término definiremos lo que entendemos por organización como objeto de estudio de la Administración. Una organización es un conjunto de personas y recursos materiales, relacionados entre sí para alcanzar un objetivo, en interacción con el contexto.

La organización se encuentra en un contexto que tiene alcance internacional a partir de la década del '90 y actualmente transitamos por una situación de crisis estructural muy profunda que implica cambios, a esos cambios los podemos ver desde dos perspectivas: como una pérdida o caída de valores y también como una oportunidad de algo nuevo, diferente y esperanzador. La circunstancia de escribir este texto para quienes puedan estar interesados en el tema nos ubica en la segunda dimensión.

El contexto es incierto. Lo único seguro es que el futuro será diferente, que cambiará permanentemente. Ante esta situación consideramos que los administradores de organizaciones

tienen que ser creativos e innovadores, ser proactivos, y crear ese futuro con una visión más amplia.

A la organización la podemos ver desde diferentes dimensiones y aspectos que coexisten e interactúan permanentemente, en un proceso dinámico. Abordaremos en particular el proceso político y de toma de decisiones en una organización en marcha. En ella debe haber una visión y una misión compartidas por todas las personas que integran la organización. La visión es una idea que se puede realizar en el largo plazo; la misión es la necesidad social que satisface la organización. Los procesos, político y de toma de decisiones, se desarrollan en el marco de una estructura, una cultura y una estrategia para cumplir los objetivos de la organización como sistema.

(1) GARETH MORGAN “Imágenes de las organizaciones” Ed Ra-ma Ed original 1986 En castellano, Madrid, España, 1990. Página 173 y siguientes.

EL PROCESO POLÍTICO

El proceso político es un conjunto de instancias a través de las cuales se da el flujo de poder que va desde las coaliciones externas a la organización hasta las coaliciones internas a ella. En ese conjunto de instancias se desarrolla la política, es decir, el juego interactivo entre la autoridad, la ideología y las habilidades en el proceso de toma de decisiones y acciones para alcanzar los objetivos de la organización como sistema. Los objetivos son la supervivencia, el crecimiento, la eficiencia y el mayor control del contexto (2).

Para lograr todo esto, en una organización tradicional, partiendo de la misión se deben fijar políticas, objetivos y metas en el largo, mediano y corto plazo, desarrollar estrategias para alcanzarlos, establecer planes de acción, programas, presupuestos y hasta los procedimientos que la llevarán a la acción. Estaríamos en una máquina burocrática, es decir en un ámbito donde todo está preestablecido. Pero en la realidad actual de cambio permanente es necesario prestar mayor atención a los juegos de poder que se puedan desarrollar en la organización al no poder tener todo tan pautado.

Aclaremos a continuación algunos conceptos.

Entendemos por “poder la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones”. Y tener poder es tener la capacidad de conseguir que se hagan determinadas cosas, de causar efecto en las decisiones que se toman y las acciones que se ejecutan. El poder se puede ejercer entre las decisiones y las acciones con el propósito de controlar a las acciones (Mintzberg, 1992:5).

En este trabajo vamos a adoptar el concepto de política de Mintzberg (1992:6), quien la considera un subconjunto del poder, un poder informal, de naturaleza no legítima; y a la autoridad también como un subconjunto del poder pero en este caso del poder formal, el poder que se desprende del hecho de ostentar un cargo, la capacidad de conseguir que se hagan determinadas cosas gracias al puesto que se ocupa, es decir, un poder de naturaleza legítima. El autor considera a la influencia como sinónimo de poder (3).

(2) MINTZBERG, HENRY, “El poder en la organización” Editorial Ariel, Original 1983, en castellano, Barcelona, España, 1992.

Cap. 16 Páginas 313 en adelante.

(3) En el ámbito de la teoría suelen darse también otros dos sentidos al concepto de política. Simon (1964:57) señala que, en el ámbito de la dirección privada especialmente, “política” se emplea con frecuencia: a) como cualquier regla general que ha sido establecida dentro de una organización, a fin de poner un límite a la discrecionalidad de los subordinados o b) como la más importante de estas normas, promulgada por la alta dirección. Ninguno de estos dos usos, a) y b), implica que la política tenga un contenido ético. Por su parte desde las ciencias políticas, Harold Lasswell (Almond, 1999:396), sostiene que política es la lucha entre grupos de la élite por valores tan representativos como lo son el ingreso, el respeto y la seguridad. Los protagonistas de estos

procesos conflictivos son grupos organizados en torno a características de habilidad, clase, personalidad y actitud; emplean de diferentes maneras y con resultados diversos los recursos de manipulación de símbolos, incentivos y sanciones materiales, la violencia, así como también prácticas institucionalizadas.

En su esencia la política involucra el comportamiento de un individuo o grupo de individuos, siempre que tenga naturaleza informal, objetivos muy delimitados, que implique normalmente una toma de posición y, por encima de todo, que sea técnicamente ilegítimo, es decir que no esté sometido ni a la autoridad formal ni a la ideología aceptada ni a la habilidad demostrada (aunque pueda servirse de estos sistemas) (Mintzberg, 1992:204).

Tanto la autoridad como la ideología sirven para integrar las actividades de las personas, para conseguir la coordinación de estas actividades y el consenso. El consenso respecto de la autoridad es formal y pasivo, mientras que respecto de la ideología tiene naturaleza informal y activa. La ideología señala el conjunto de valores a partir de los cuales una persona construye su visión general del mundo, es un entramado conceptual que recibimos, comprendemos, y reelaboramos a partir del lenguaje.

La ideología se refleja en la habilidad; en efecto, cada habilidad lleva implícita una ideología; por ejemplo en el caso del astillero, que tomaremos más adelante, no todos los participantes tienen la misma ideología, quien diseña los diferentes modelos posibles de embarcaciones, es graduado de una carrera de diseño con los valores que se asocian a dichos conocimientos y prácticas, también los valores serán diferentes si concurrió a una institución educativa privada o pública para su formación, puede pertenecer a familias de colectividades de diferente origen, por ejemplo italianos, españoles o alemanes que dan prioridad a valores diferentes; las mismas consideraciones podemos hacer con respecto al especialista que se ocupa de recolectar la información relativa al diseño de la embarcación, con respecto al gerente general que tendrán por su parte diferente formación que se verán reflejados en sus valores, supuestos y creencias en el momento de decidir y actuar.

Por otra parte, la manera en que cada persona, ejerce cierta habilidad puede tener implícita cierta ideología. En el caso de quien diseña una embarcación o en el de un gerente general, las actitudes y aptitudes varían de una persona a otra aunque realicen el mismo trabajo. Esas actitudes y aptitudes encierran siempre algún valor. No es lo mismo quien reacciona rápidamente ante una determinada circunstancia que quien tiene una reacción mas lenta. Muchas veces lo que es bueno para una tarea no lo es para otra. La ideología es legítima, porque forma parte de la definición del puesto laboral, cuando se establecen los requisitos con respecto a los conocimientos, experiencia y formación. Pero a la vez es parcialmente discrecional, lo que la hace informal, porque cada trabajador desarrolla su habilidad según sus propias creencias y valores.

A la política organizacional la podemos analizar como relaciones entre intereses, conflictos y poder. La calidad de la dinámica política se eleva cuando la gente piensa y actúa de manera diferente; la diversidad crea una tensión que debe ser resuelta a través de medios políticos ya sea autoritaria o democráticamente.

ANÁLISIS DEL PROCESO POLÍTICO

Vamos a analizar el proceso político en cuatro instancias que se detallan a continuación. El orden en que aparecen estas instancias es, naturalmente, lógico, no cronológico. En la práctica, las cuatro instancias se superponen u ordenan de forma cambiante.

1 - Los intereses

La primera de las instancias son los intereses que tienen los participantes cuando ingresan a la organización. Los intereses son las tendencias de las personas a alcanzar un objeto que consideran valioso. Los intereses en las organizaciones son un complejo de creencias, ambiciones, valores, deseos, expectativas que llevan a una persona a actuar en una dirección en vez de otra. Esos intereses tienen que ver con la cultura de la organización y del contexto.

Nos estamos refiriendo a los intereses individuales de las personas pertenecientes a la organización. Podemos clasificar a los intereses personales en tres tipos: los intereses del primer tipo son los relacionados con la función que la persona desempeña; por ejemplo, un médico pediatra en un hospital tiene interés en realizarse como tal. En segundo lugar están los intereses de las personas relativos a la carrera que lleva a cabo dentro de la organización, siguiendo con el ejemplo del médico, además de tener interés en su especialidad puede tener interés en llegar a ser el jefe del servicio de pediatría del hospital y en un futuro, director del hospital. Y por último, existen intereses fuera del ámbito de la organización, son los intereses de orden privado de las personas, el médico, por ejemplo, tiene interés en reunirse con sus amigos o estar con su familia.

Muchas veces estos intereses de las personas no están en armonía, el realizar el interés profesional y de carrera puede estar en oposición con los intereses privados, es decir, no siempre coinciden los tres tipos de intereses, entonces en las personas se generan tensiones que afectan su comportamiento, aparece el conflicto personal y será la misma persona la que tratará de canalizarlo de la mejor manera posible.

2 - Las coaliciones y las camarillas

Las coaliciones son uniones de intereses pertenecientes a los grupos dominantes y las camarillas son uniones de intereses de grupos discrepantes con los anteriores. Generalmente, en las organizaciones, existen grupos de personas que si bien difieren en muchos de sus intereses, comparten alguno o algunos de ellos. Estos grupos se reúnen por conveniencia, para realizar una carrera, cumplir con una función o cumplir con una ambición personal. Esos grupos se contraponen a la imagen idealizada de una organización racionalmente integrada donde se persiguen metas comunes. Esos agrupamientos por conveniencia, son las coaliciones y la construcción de coaliciones es importante en la vida de la organización.

En las organizaciones las coaliciones prosperan cuando las personas cooperan para alcanzar valores o ideologías específicas. Coexisten con las camarillas, que son grupos con intereses

contrarios a los de las coaliciones. Las coaliciones y las camarillas presionan desde diferentes partes de la organización, los operarios del núcleo operativo presionan por mayores salarios; pero las fuerzas externas, como los sindicatos y las asociaciones profesionales, también presionan apoyando a una u otra coalición interna o camarilla.

Si se establece el diálogo entre lo formal instituido o sea las coaliciones dominantes y lo informal instituyente, las camarillas, se puede generar el cambio. Es decir que en la organización coexisten la diferenciación y la integración, por ejemplo las áreas de comercialización y marketing miran hacia afuera mientras el área de personal mira hacia adentro pero se integran para alcanzar los objetivos organizacionales o bien se unen o no para apoyar a un nuevo gerente de finanzas. En las organizaciones se compete y se coopera o colabora al mismo tiempo.

3 – Los conflictos

El conflicto surge siempre que hay oposición de intereses, estos intereses pueden ser personales, de las coaliciones, o de las camarillas. En toda interacción social surge el conflicto cuando dos o más coaliciones que tienen objetivos incompatibles se encuentran comprometidas en una interacción, por ejemplo, todos coinciden en generar mayores ganancias pero unos pretenden distribuirlas entre los accionistas y otros invertir las ganancias en nuevas tecnologías.

El conflicto en la organización surge porque las personas o grupos no se identifican con los objetivos, porque los objetivos son contrarios a sus creencias. Los conflictos pueden ser entonces entre los intereses personales e interpersonales; entre las coaliciones rivales o entre las coaliciones y las camarillas. Estos conflictos pueden ser: explícitos o implícitos; se pueden desarrollar gradualmente o pueden estallar en un instante; pueden ser moderados y disolverse rápidamente o ser intensos y extenderse en el tiempo.

Los conflictos interpersonales pueden ser: los conflictos funcionales, que se generan entre los gerentes de línea, por ejemplo, cuando el gerente de personal y el de comercialización no se ponen de acuerdo en si la capacitación de los vendedores tiene que ser interna o externa; los conflictos en

unidades con funciones similares, que se generan en la rivalidad de los participantes; los conflictos jerárquicos, cuando los empleados se disputan el interés en las gratificaciones de status, prestigio y dinero, dentro de la organización; los conflictos en las comunicaciones porque hay problemas con el vocabulario que emplea cada uno o cuando las partes no se identifican y hay un conflicto latente, nunca resuelto.

Los conflictos intergrupales son los que se manifiestan entre dos grupos organizados uno contra otro. En estos grupos previamente tiene que existir una insatisfacción alrededor de los valores que los convocan con la finalidad común de actuar como un grupo para reducir el problema. Pueden ser conflictos interorganizacionales cuando la organización tiene oposición de intereses con los proveedores o con los clientes que a su vez son otras organizaciones o bien con la competencia.

También hay conflictos entre las exigencias internas por parte de los empleados y los accionistas; las exigencias externas por parte de los proveedores y los clientes; y a su vez entre exigencias internas y externas a la organización; y también puede haber conflicto entre las exigencias futuras y presentes.

¿Qué hacer ante el conflicto?

4 - La negociación

Para resolver los conflictos se los puede abordar de diferentes maneras que pueden variar entre autoritaria y democrática. En el primer caso se impone dentro de la estructura formal, se ordena y no se da lugar al análisis crítico por parte del sujeto. En este caso siempre en el corto o largo plazo se generan nuevos conflictos. En el segundo caso se persuade al sujeto, se le da lugar para la crítica, se ejerce dentro o fuera de la estructura formal y se logran mejores resultados, siempre y cuando no se caiga en la manipulación de las personas. Podemos percibir que el poder puede contribuir a que los conflictos se acentúen o se resuelvan.

En las organizaciones tradicionales se ignoran los conflictos o se los resuelve mediante la autoridad o el poder formal. Actualmente, se considera más conveniente negociar entre las partes sean estas personas o coaliciones. La negociación es un diálogo para llegar a un acuerdo cuando las partes tienen algunos intereses comunes y otros opuestos.

Para resolver los conflictos se define lo esencial, lo que es negociable, se busca información sobre las diferentes alternativas posibles, se ven los diferentes escenarios propios y de la otra parte; y luego se toma posición, en cuanto a qué estamos dispuestos a sacrificar y qué no.

En la negociación es donde se manifiestan las relaciones de poder de los participantes en la organización, se crea y se refuerza mediante el juego de favores acordados o negados. Los favores se constituyen en la moneda de cambio del poder organizacional, aseguran la cooperación de los participantes, pueden ser positivos, pero también negativos, cuando son usados en detrimento de la empresa.

En los juegos de favores mutuos, o como los llaman Cyert y March, los pagos colaterales, hay que mantener un equilibrio difícil entre los favores que benefician a la empresa y aquellos que no hacen más que aumentar el poder personal. Es decir se realiza el regateo, negociación y otros procesos de construcción de coalición y mutua influencia que van modelando a la organización.

Los enfrentamientos dentro de la organización pueden llegar a amenazar la integridad del sistema, cuando llegan a situaciones que parecen irreconciliables, es en este momento en el que tiene que intervenir un tercer grupo para sacar la situación del bloqueo en que se encontraba y de esa manera volver a otorgarle el carácter dinámico, rescatando, a través de esta nueva diferenciación, la elaboración de una franja de intereses comunes y reestablecer una relación negociadora para llegar a acuerdos. El tercero actúa como agente de cambio, y representa el pluralismo democrático que evita la incompatibilidad de las contradicciones internas.

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Herbert Simon desarrolló un modelo para tomar decisiones, que ha sido enriquecido con la práctica y experiencia de otros autores. El proceso decisorio puede estar a cargo de una sola persona, lo que conduce a una decisión individual y un proceso centralizado, que no presenta mayores dificultades. Pero también puede ser desarrollado por varias personas, aunque no resulta conveniente que sean muchas las personas que intervienen.

Podemos decir que el proceso decisorio es un flujo de información que va desde la definición de una situación dada en función de la información referida a la misma hasta que se concreta en una acción determinada en función de la información que han recibido quienes la ejecutan y concretan la información en acción, para volver a generar información para realizar la revisión.

ANÁLISIS DEL PROCESO DECISORIO

En el proceso decisorio vamos a diferenciar las siguientes etapas: de inteligencia, diseño, evaluación de las alternativas o cursos de acción, elección, ejecución y revisión. Las cuatro primeras constituyen realmente el proceso decisorio, pero si no tenemos las otras dos etapas no tendrían sentido las anteriores. En efecto, a diferencia del proceso político, el proceso de toma de decisiones sigue un orden cronológico, en el que el cumplimiento de cada etapa posibilita el de la siguiente.

1 – La inteligencia

La primer etapa consiste en encontrar la ocasión para tomar la decisión; es la etapa de la inteligencia. Este proceso suele ser informal e intuitivo y está en relación con la capacidad de observación de él o los decisores, quienes deben ser capaces de percibir estas oportunidades.

La ocasión para tomar decisiones puede estar fuera de la organización (a partir de la nueva tecnología, el lanzamiento de un nuevo producto por parte de la competencia) o dentro (por la renuncia de un gerente, la ruptura de una máquina) y puede ser tanto un problema como una nueva

oportunidad. Son las oportunidades las que contribuyen al éxito de la actividad administrativa, siempre que se las pueda convertir en resultados para la organización. No siempre se pueden diferenciar claramente cuáles son los problemas y cuáles las oportunidades. Poseer información adecuada es fundamental para poder realizar esta etapa.

Los administradores no siempre tienen la capacidad para manejar todos los problemas que surgen en sus actividades diarias, por tanto tienen que aprender a establecer prioridades para saber si tienen a su alcance los recursos financieros y materiales que necesitan, para determinar el tiempo de que disponen, y para ver si cuentan o no con los colaboradores que necesitan. Una vez detectada la ocasión para la toma de decisión, es necesario que las partes se informen sobre la misma. Como cada uno puede percibir el problema de manera diferente, surgen opiniones discrepantes que se discuten hasta llegar a un consenso, y definir la situación. Situación es todo aquello relevante para la acción y es diferente según quienes la miran, la observan y la analizan.

Una situación concreta puede darse en un astillero cuando les solicitan la fabricación de un barco con determinadas características, se genera en la organización un nuevo proyecto. En primer lugar algunos de los agentes se ocuparán de la búsqueda de información acerca de este nuevo proyecto y entre el gerente general, el gerente de producción, el gerente de finanzas, el o los diseñadores definirán claramente cuáles son las necesidades del cliente y las posibilidades de que la organización se pueda ocupar de dicho proyecto.

2 – El diseño

Luego se inicia la etapa de diseño que implica hallar cursos de acción que den respuesta a la situación planteada. En esta etapa, nuevamente, es necesario, contar con información. Aunque la escasez de información siempre es un problema, actualmente puede ocurrir también que el problema sea el exceso de información. Muchas veces se necesita que un experto "filtre" información, es decir que seleccione aquella que puede ser útil para la toma de las decisiones.

La búsqueda de información tiene que estar orientada hacia dentro y hacia afuera de la organización. La cantidad y la calidad de la información disponible, junto con el conocimiento que se tiene de las fortalezas y debilidades internas y de las oportunidades y amenazas externas, determinan un mayor acercamiento a la certeza y facilita la toma de decisión. En esta etapa también es importante escuchar las opiniones discrepantes que estimulen la imaginación de quienes deciden, para encontrar alternativas innovadoras.

Siguiendo con el ejemplo del astillero, una vez que se definió la situación otra persona tratará de sintetizar la información recogida y en base a su experiencia y a las expectativas futuras diseñará diversos modelos posibles de embarcaciones de acuerdo al pedido del cliente y las posibilidades de la organización.

3 – La evaluación

La tercer etapa consistirá en evaluar las consecuencias futuras y la relación costo beneficio (si continuamos con el ejemplo del astillero) de cada uno de los modelos de embarcaciones diseñados. Entonces, cuando se tienen definidas las alternativas es necesario evaluar cada una de ellas y compararlas. Hay que saber si se dispone de los recursos e instalaciones necesarios para llevarlas a cabo; si se cuenta con las personas con la capacidad requerida o si se dispone del capital necesario para contratar a las personas y para hacer frente a otras inversiones o gastos.

También es importante evaluar cuáles serán las consecuencias de adoptar una u otra alternativa. Lo que puede resultar apropiado en el corto plazo puede no serlo en el largo.

Por último, se efectúa una valoración comparativa de cada una de las alternativas, tomando en cuenta las ventajas y desventajas de seleccionar uno u otro curso de acción, analizando incluso cuáles serían las consecuencias de no tomar la decisión. Estas evaluaciones no deben centrarse exclusivamente en la relación costo/beneficio.

4 – La elección, la ejecución y la revisión

Cuando ya se definió claramente la situación, se diseñaron las alternativas posibles y se evaluaron las consecuencias de dichas alternativas, se hace necesario tomar la decisión, lo que constituye el ingreso en la etapa de la elección, y que será una tarea más fácil y con menor riesgo en los resultados, en función de la profundidad de los estudios previos. Decidir es elegir una o más entre varias alternativas.

Tomar la decisión, es una aptitud personal que se adquiere mediante la experiencia y la capacitación, y está fuertemente influenciada por la cultura organizacional y la microcultura a la que pertenecen quienes deciden y quienes ejecutan la decisión. Es en la ejecución donde la decisión se convierte en acción y deja de ser solo una expresión de deseos. La revisión consiste en evaluar la decisión tomada, vigilar que se ejecute y observar cómo se ejecuta; esta etapa se relaciona entonces con el control.

La decisión es acertada siempre que la acción que se deriva de ella sea la respuesta adecuada a una demanda real, en el caso del astillero la decisión es efectiva si el cliente está conforme con la embarcación y si la relación costo/beneficio esperada por la organización se ve satisfecha, teniendo en cuenta los niveles de tolerancia. Por ello, es fundamental la correcta definición de la situación, porque permite que la posterior búsqueda de información y elección de alternativas sean más efectivas, ya que no son tareas mecánicas.

LA RELACIÓN ENTRE EL PROCESO POLÍTICO Y DE DECISIONES

El proceso decisorio descrito en el apartado anterior puede ser realizado por una sola persona y en este caso decimos que una organización es centralizada, todo el poder de decisión reside en la alta dirección. Pero en las organizaciones se observa un flujo de autoridad formal que se da cuando la jerarquía superior delega poder de decisión en los diferentes niveles, dando lugar a la descentralización vertical. De esta manera la decisión se traslada lo más cerca posible de la acción.

En las organizaciones los directivos delegan en los operarios el poder para ejecutar las decisiones tomadas por ellos (los directivos). De esta manera, están delegando el poder formal pero implícitamente también se delega la discrecionalidad que tiene el operario en su habilidad para ejecutar la acción. Cualquier discrecionalidad abre la posibilidad de ejercer otro tipo especial de poder, el poder político o informal.

Ahora bien, también tenemos la descentralización horizontal que es cuando se transfiere poder fuera de la estructura de línea, que es cuando el poder pasa de gerentes a no gerentes, es decir a los analistas de tecnoestructura, a los expertos del staff de apoyo y a los operadores, este es el poder informal, es el poder que adquieren por su conocimiento experto, por el manejo de información o de determinada tecnología. Cuando en el ejemplo del astillero una persona se ocupa de recolectar la información necesaria para el diseño del nuevo proyecto y luego otra persona por sus conocimientos se ocupa de diseñar diferentes modelos de embarcaciones.

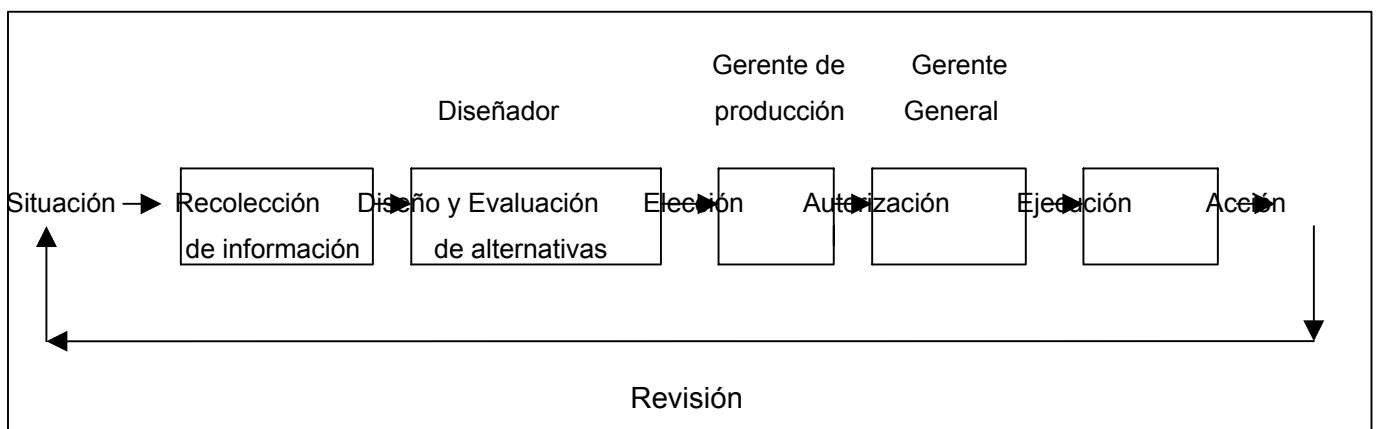


Figura 1

Siguiendo con el ejemplo del astillero (ver Fig 1), una vez que fueron diseñados los diferentes modelos el gerente de producción tomará la decisión que considere más adecuada para la situación planteada, y a continuación el gerente general autorizará dicha elección; tanto el gerente de producción como el gerente general estarán ejerciendo el poder formal que les otorga el cargo y como último paso se procederá a la ejecución del proyecto que derivará en la acción concreta. La

persona que ejecuta tendrá el poder formal que le otorga el puesto pero también tiene cierta discrecionalidad que le da su capacidad para hacer, o sea el poder informal al que hicimos referencia anteriormente.

Entre uno y otro de los participantes de este proceso decisorio hay una relación de poder, que puede variar entre una identificación total y la insubordinación de uno hacia el otro. Hay identificación cuando se da la obediencia o sumisión. La sumisión consiste en que el subordinado reconoce la influencia del superior, cuyas órdenes cumplirá; este es un proceso que denominamos ascendente. Por el contrario, puede existir desobediencia o insubordinación. Si bien en las organizaciones las relaciones no responden en general a esos dos extremos, varían entre ambos, aproximándose más o menos a uno u otro.

En las organizaciones, para que las decisiones y los planes se conviertan en acciones se necesita del proceso de influencia o poder, que es el proceso por el cual una persona o grupo (coaliciones o camarillas) afecta el comportamiento de otro u otros. como vimos en el proceso político.

Para las organizaciones no es bueno que siempre exista una identificación total entre sus participantes; por el contrario, es bueno disentir. La desobediencia, cuando quien tiene que aceptar ejerce juicio crítico y se permite desobedecer, genera el conflicto (interpersonal o intergrupar) entre las partes. La necesidad de resolverlo mediante la negociación permite un mayor análisis y la posibilidad de que surjan nuevas opciones.

Volviendo al ejemplo del proceso de decisión en el astillero, observamos que, para que la decisión se convierta en acción, hay un trámite muy complejo. Por un lado, porque no siempre las relaciones entre los distintos participantes son las óptimas. Por otro lado, en la búsqueda de información y en el diseño de alternativas, si bien las personas tienen poder legitimado para realizar su tarea, predominará el poder informal que surge de su propio conocimiento experto y de su

percepción sobre la realidad. Lo mismo podemos decir con respecto a quienes se ocupen de la ejecución del proyecto.

CONCLUSIÓN

Como se puede apreciar, el proceso político y el de toma de decisiones se encuentran entrelazados; el proceso político condiciona al proceso decisorio y éste a su vez va a condicionar al proceso político, contribuyendo a una mayor complejidad.

La organización es vista como una pluralidad de poseedores del poder que les otorga el cargo que ocupan, la información que manejan, la tecnología que dominan, el conocimiento y el carisma personal. El poder orienta las decisiones en la organización y su aplicación requiere de alianzas y negociaciones entre grupos; se generan conflictos, que no siempre pueden resolverse con medios pluralistas. En especial si se trata de conflictos muy profundos, por ejemplo, en las relaciones entre patrones y empleados; en estos casos se puede recurrir a la autoridad o poder formal.

Los empresarios tienen que saber, que cada vez más tienen que delegar el poder de decisión en quienes tienen el conocimiento para ejecutar y aceptar la política en la organización. Tienen que darse cuenta que los individuos tienen diferentes intereses y tienen derecho a usar su calidad de miembros de la organización para sus propios fines; tienen que reconocer que el conflicto y el desarrollo del poder pueden tener tanto funciones positivas como negativas. La principal competencia de los administradores es orientar los conflictos de manera que beneficien a la organización en su conjunto para que le permita sobrevivir, crecer, ser eficiente y controlar el contexto.

INÉS MARÍA DOVAL

Domicilio: LUGONES 2385

CP 1430 – BUENOS AIRES

E-MAIL inesd@arnet.com.ar

Lugar de trabajo:

Facultad de Ciencias Económicas – UBA

Facultad de Ciencias de la Administración – UNER

BIBLIOGRAFÍA:

ALMOND, GABRIEL A., “Una disciplina Segmentada. Escuelas y corrientes en las Ciencias Políticas”, Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 1999.

CYERT, RICHARD Y MARCH, JAMES, “Una teoría del comportamiento de la firma”, Englewood Cliffs, Prentice Hall, Nueva York, EE.UU., 1963

GARETH MORGAN, “Imágenes de las organizaciones” Ed Ra-ma Ed original 1986 En castellano, Madrid, España, 1990.

GILLI, JUAN JOSÉ y OTROS, “Administración. Conceptos y procesos clave”, Editorial Docencia, Buenos Aires, 1999.

MINTZBERG, HENRY, “El poder en la organización” Editorial Ariel, Original 1983, en castellano, Barcelona, España, 1992.

SIMON, HERBERT, “El comportamiento Administrativo” Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa, Editorial Aguilar , Valencia, España, 1964.

